

Dlaczego kryzys nie musi prowadzić do rozwoju

<https://doi.org/10.33141/po.2005.06.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (785), 2005, ss. 7-11
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jacek Pasieczny

Kryzys, wzrost i rozwój

Wostatnim czasie obserwuje się wzrost zainteresowania zagadnieniem kryzysu przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Kryzys można rozumieć jako stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji¹⁾. Od setek lat kryzysy nieodłącznie towarzyszą zjawiskom rozwoju i w dłuższych lub krótszych okresach przeplatają się z nimi. Według A.K. Koźmińskiego organizacje rozwijają się najczęściej przez kryzysy²⁾. Sam rozwój utożsamiany jest często ze wzrostem. Niejednokrotnie terminy te używane są przemiennie. Wielu badaczy podejmujących tematykę rozwoju w istocie zajmuje się problemami i składowymi wzrostu gospodarczego³⁾. Jednak rozwój jest kategorią ilościowo-jakościową i w przypadku przedsiębiorstw obok wzrostu podstawowych parametrów ilościowych obejmować musi również takie kategorie, jak: jakość, wizerunek firmy, kulturę organizacyjną czy uczestnictwo firmy w życiu społeczności lokalnej.

Jest potwierdzone, że reakcja na kryzys uruchamia mechanizmy rozwoju, które uaktywniają procesy prowadzące do następnego kryzysu. W ten sposób powstają cykle koniunkturalne w gospodarce. Cyklicznie rozwija się również wiele firm. Fazy rozwoju oddzielone są cyklicznie występującymi kryzysami. Ta ogólna prawidłowość nie dotyczy jednak wszystkich przedsiębiorstw.

Głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój⁴⁾. Aby ten podstawowy cel mógł być osiągnięty, potrzebne jest sprawne działanie organizacji. Zgodnie z prakseologicznymi zaleceniami podstawowymi walorami sprawności są skuteczność, korzystność i ekonomiczność⁵⁾. Działanie skuteczne to takie, które prowadzi do celu; korzystność i ekonomiczność wiążą się z relacją między wynikiem użytecznym a kosztem. Zwiększanie ekonomiczności nosi nazwę ekonomizacji. Ekonomizację przedstawia się w następujących formach⁶⁾:

1. $\frac{W \rightarrow \text{maksimum}}{K \text{ constans}}$
2. $\frac{W \text{ constans}}{K \rightarrow \text{minimum}}$
3. $\frac{W \rightarrow \text{maksimum}}{K \rightarrow \text{minimum}}$

gdzie: W oznacza wynik użyteczny, K – koszty.

Pierwszy wariant to wariant wydajnościowy, drugi – oszczędnościowy, zaś trzeci – optymalny, choć niełatwy do osiągnięcia wariant niealternatywny. Należy zwrócić uwagę, że tylko pierwsza i trzecia formy ekonomizacji mogą być traktowane jako prorozwojowe. Forma druga pozwala najczęściej osiągnąć (i to na krótki okres) pierwszy cel każdej organizacji – przetrwanie. Ponieważ, jak wcześniej powiedziano, rozwój zawiera w sobie pojęcie wzrostu, nie jest możliwe osiągnięcie go poprzez drugą metodę ekonomizacji, której istotą jest jedynie dążenie do utrzymania użytecznego wyniku na stałym poziomie.

Restrukturyzacja jako metoda walki z kryzysem

Transformacja ustrojowa przełomu lat 80. i 90. ubiegłego wieku zmusiła przedsiębiorstwa do przeprowadzenia gruntownych zmian, które przyjęto określać mianem restrukturyzacji. Z czasem restrukturyzacja stała się synonimem zmiany szerokiej, głębokiej, stosunkowo szybkiej i najczęściej o charakterze dostosowawczym. Na przykład według C. Suszyńskiego restrukturyzacja to proces zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach głębokich przemian społeczno-ekonomicznych, związanych z przechodzeniem do gospodarki rynkowej⁷⁾. A. Nalepka uważał, że restrukturyzacja to reorientacja wobec zmian zachodzących w otoczeniu, reorientacja celów przedsiębiorstwa i dostosowywanie do niej organizacji, ekonomiki, kadr i techniki⁸⁾. Obecnie coraz rzadziej jej źródła poszukuje się w okresie transformacji. Istnieje jednak dość poważny rozdźwięk między badaczami i teoretykami związanymi z tą tematyką a przedsiębiorcami i menedżerami.

Liczni badacze krajowi i zagraniczni zwracają uwagę na szerokość i złożoność tego terminu. Dokonywane przez nich podziały i klasyfikacje restrukturyzacji obejmują zarówno działania ratunkowe, jak i te służące rozwojowi przedsiębiorstw⁹⁾. Jednak wiele przykładów praktycznych dowodzi nieco innego rozumienia terminu „restrukturyzacja”. W przeważającej części przedsiębiorstw restrukturyzacja oznacza oszczędności, a w wielu z nich – po prostu zwolnienia. W pierwszej połowie lat 90. wynikało to ze znacznych nadwyżek zatrudnienia odziedziczonych po poprzednim ustroju, ponadto był to tylko jeden z wielu obszarów poddanych głębokim zmianom.

Zwolnienia jako podstawowy instrument restrukturyzacji

Od połowy lat 90., a zwłaszcza w ostatnich latach zwolnienia (zwane eufemistycznie restrukturyzacją zatrudnienia) stają się podstawowym instrumentem restrukturyzacji. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw o kiepskiej sytuacji finansowej i rynkowej, jak np. FSO lub PKP, jak i firm rentownych, działających na perspektywicznych rynkach (TP, Orlen, banki). Z badań przeprowadzonych przez autora wśród studentów studiów zaocznych dwóch wyższych szkół ekonomicznych wynika, że dla prawie połowy pierwszym skojarzeniem z terminem „restrukturyzacja” są zwolnienia. Wydaje się, że jest to związane zarówno z dużą nośnością medialną tego zjawiska (media donosząc o restrukturyzacji dowolnej firmy, na ogół skupiają się na najbardziej dramatycznych aspektach zmiany), ale również z tym, że menedżerowie niejednokrotnie rzeczywiście ograniczają restrukturyzację do zwolnień. W wielu firmach poza zwolnieniami przeprowadzane są również inne działania dające proste oszczędności (np. pozbywanie się części majątku). Nie podejmuje się natomiast działań zwiększających przychody. Menedżerowie tych przedsiębiorstw nie próbują w żaden sposób zachęcać potencjalnych nabywców do dokonywania zakupów, nie stosują żadnych metod aktywizacji sprzedaży, nie poszukują nowych odbiorców ani rynków. Przyjmowane rozwiązania mają charakter czysto kosztowy. Stosunkowo rzadko firmy decydują się na inne, mniej drastyczne posunięcia, jak na przykład proporcjonalne obniżanie płac całej załogi lub skrócenie czasu pracy. W wielu przedsiębiorstwach (być może nawet w większości) zwolnienia są pierwszym, podstawowym, a czasami jedynym posunięciem mającym dostosować firmę do zmienionych warunków działania. Co ciekawe, niektóre firmy, w których przeprowadza się zwolnienia, wcale nie rezygnują z niektórych świadczeń dla pozostałych pracowników. Dlatego istotne wydaje się postawienie pytania, dlaczego organizacje decydują się tak często na najbardziej drastyczne rozwiązania o wielu długofalowych negatywnych konsekwencjach, bez próby zastosowania innych, mniej radykalnych posunięć? Możliwe wydaje się postawienie kilku hipotez.

■ Działania nakierowane na szybkie efekty

Zwolnienia, w odróżnieniu od innych działań stosunkowo szybko mogą dać znaczne mieralne efekty. W otoczeniu przedsiębiorstw istnieje silna presja, aby firmy wykazywały się cały czas dodatnim wynikiem finansowym, menedżerowie są więc oceniani (przez właścicieli, akcjonariuszy, giełdę, środki masowego przekazu) za działania krótkookresowe, nakierowane na osiągnięcie zysku za wszelką cenę. Działania, których celem jest zwiększenie wolumenu i wartości sprzedaży są najczęściej kosztowne i ryzykowne, zwłaszcza w okresie słabej koniunktury. Natomiast spośród posunięć oszczędnościowych zwolnienia są najbardziej spektakularne i znajdują najszybsze odzwierciedlenie w wynikach finansowych przedsiębiorstw.

■ Regresywność działań – powielanie dawnych recept

Wiele z polskich firm ma już za sobą określone doświadczenia restrukturyzacyjne. Znaczna część

przedsiębiorstw przeżyła w pierwszej połowie lat 90. szok strategiczny i zagrożenie upadłością. Przetrawnie zawdzięczając trudnym i bolesnym działaniom ratunkowym. Jednym z częściej stosowanych rozwiązań w trakcie restrukturyzacji ratunkowej były i są właśnie zwolnienia. Działania, które w przeszłości dały pozytywne efekty, stosowane są również obecnie. To samo dotyczy firm zagranicznych inwestujących na polskim rynku. Mają one swoją historię i na rynku polskim stosują rozwiązania sprawdzone w swoich macierzystych krajach i na innych dotychczasowych rynkach. Inne przedsiębiorstwa, które nie mają takich doświadczeń, uczą się i naśladują firmy, które „wiedzą, jak dawać sobie radę”.

■ Naśladownictwo i efekt stadny

Zjawisko to jest powiązane z czynnikami wymienionymi powyżej. Część menedżerów nie poszukuje własnych rozwiązań, lecz poddaje się ogólnemu trendowi – „skoro większość organizacji rozpoczyna zmiany od zwolnień, musi to być obecnie właściwa droga restrukturyzacji”. Kolejne przypadki potęgują to swoiste sprzężenie zwrotne – menedżerowie jednych firm dają przykład następnym, ci z kolei naśladując poprzedników, utwierdzają ich w słuszności podejmowanych przez siebie decyzji. W rezultacie zwolnienia są prowadzone nawet tam, gdzie ich sens jest wątpliwy, a negatywne konsekwencje mogą przeważać nad korzyściami.

■ Trudności ze zmierzeniem efektów dotychczasowych działań

Inwestowanie w kapitał ludzki może przynosić rzeczywiste efekty w postaci proefektywnościowej kultury organizacyjnej, większego zaangażowania pracowników, wyższej kreatywności, gotowości do poświęceń itd. Istotnym problemem jest jednak brak całkowitej pewności co do możliwości osiągnięcia wyżej wymienionych skutków, gdyż większość z nich ma charakter niemierzalny. Posługując się prakseologicznym systemem ocen mamy do czynienia z sytuacją, w której:

- nie mamy pewności, czy działanie było skuteczne, gdyż trudno jest zmierzyć osiągnięty efekt (stopień realizacji celu);
- nie mamy w związku z tym pewności, czy działanie było ekonomiczne, gdyż zmierzyć możemy tylko koszty realizowanych działań.

W sytuacji pogarszania się kondycji firmy w pierwszej kolejności zredukowane są te koszty, do których zasadności menedżerowie nie są w pełni przekonani.

■ Sytuacja na rynku pracy

Wysokie bezrobocie w każdej grupie wiekowej i niemal w każdej grupie zawodowej obniża „wartość” pracowników. Menedżerowie mają poczucie, że pracownicy są łatwi do zastąpienia, a w razie potrzeby bez większego trudu można pozyskać wysoko kwalifikowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy. W tej sytuacji zwiększa się opór przed inwestowaniem w kapitał ludzki firmy i łatwiej jest podejmować decyzje o zwolnieniach.

■ Przesunięcie celów

W okresie ożywienia podmioty gospodarcze częściej myślą o ekspansji i w związku z tym aktywnie inwestują w kapitał ludzki, co jest uznawane jako niezbędny warunek rozwoju. Pogorszenie koniunktury z re-

guly oznacza zredefiniowanie celów firmy. Zaczynają dominować cele defensywne (ekonomizacja oszczędnościowa) – jak najmniej stracić, lub jak utrzymać się na rynku. Defensywne cele determinują działania nakierowane na szybkie ograniczanie kosztów. Biorąc pod uwagę wspomnianą powyżej trudność wyceny efektów inwestowania w kapitał społeczny oraz sytuację na rynku pracy, pozycja wielu pracowników staje się bardzo zagrożona.

■ Brak wiedzy i kierowanie się modą i „elegancją”

Wydaje się, że działania służące do budowania kapitału społecznego firmy często nie są dyktowane wiarą w ich skuteczność i ekonomiczność, lecz określoną modą na tego typu rozwiązania. Inwestowanie w pracowników postrzegane jest jako element nowoczesnego zarządzania „z ludzką twarzą”. W chwili pogorszenia koniunktury dotychczasowa moda i swoista elegancja traci na znaczeniu i jest zastępowana przez inną, opisaną wyżej tendencją do maksymalnego cięcia kosztów. Niektórzy menedżerowie odbierają odwrócenie dotychczasowego trendu z ulgą, gdyż właściwie nigdy nie mieli wewnętrznego przekonania co do skuteczności stosowanych dotychczas rozwiązań. Pogorszenie koniunktury jest dobrą okazją do rezygnacji z niechcianych „fanaberii” i powrotu do „normalnego” stanu, w którym nie mówi się o klimacie, kulturze, identyfikacji, zaangażowaniu, firmie-rodzynie itd., ale wyłącznie o pracy, płacy, posłuszeństwie i dyscyplinie. Znajduje to swoje odbicie w używanym słownictwie. Rzadziej mówi się o „kapitale społecznym”, częściej o „sile roboczej”.

■ Brak wiedzy

Jest bardzo prawdopodobne, że przyczyną preferowania zwolnień w stosunku do innych metod radzenia sobie z kryzysem jest brak wiedzy menedżerów. Najprostszą z wspomnianych metod ekonomizacji, zwłaszcza w okresie gorszej koniunktury, jest metoda oszczędnościowa. Najłatwiej i najprościej jest obniżyć koszty poprzez redukcję zatrudnienia – efekt takich działań jest widoczny i łatwo mierzalny. Menedżerowie nie mają natomiast pomysłu na inne sposoby ograniczania kosztów, jak np. renegocjowanie umów z dostawcami, nabywanie na zewnątrz określonych funkcji i czynności dotychczas wykonywanych w firmie (*outsourcing*), usprawnianie wewnętrznych procesów, wspólne wykonywanie pewnych czynności z innymi podmiotami (np. tworzenie spółek zaopatrzeniowych, wspólnych kanałów dystrybucji, pracowni wzorniczych itd.). Jeszcze większe trudności sprawia maksymalizowanie efektów. Menedżerom brakuje wiedzy, w jaki sposób stymulować i rozwijać sprzedaż w okresie gorszej koniunktury. Poważne trudności sprawia kształtowanie odpowiedniej polityki asortymentowej, promocyjnej, właściwa dystrybucja towarów i usług, nieumiejętność rozwijania działalności za granicą itd. Brak wiedzy powoduje, że stosowane są rozwiązania powszechnie znane, standardowe i dające relatywnie pewne skutki.

■ Pozycja negocjacyjna

Wypracowanie lepszej pozycji zarządów w negocjacjach i uzgodnieniach z pracownikami. Menedżerowie niejednokrotnie starają się zastraszyć pracowników, aby ci zaakceptowali niezbędne, ale trudne i nieprzy-

jemne dla nich zmiany. Obawiając się sprzeciwu wobec tych zmian, menedżerowie „podnoszą poprzeczkę” nagłaśniając w pierwszej kolejności potrzebę zwolnień. Następnie, w trakcie negocjacji, pod naciskiem przedstawicieli pracowników, godzą się na mniejszą skalę zwolnień lub – rzadziej – rezygnują z nich, żądając w zamian akceptacji dla innych posunięć i oszczędności (np. zmian systemu płac, wycofania się firmy z określonych świadczeń itd.). Taka taktyka negocjacji bywa skuteczna, jednak może być bardzo niebezpieczna, gdyż prowokuje konflikty i może doprowadzić do eskalacji protestu. Jej powodzenie oznacza zgodę pracowników na realizację innych oszczędnościowych działań, najczęściej o charakterze antyrozwojowym.

■ Działania na pokaz

W niektórych przedsiębiorstwach (należą one jednak do mniejszości) zwolnienia są elementem oddziaływania na wzrost kursu akcji lub zmianę postrzegania menedżerów przez właścicieli. Firmy notowane na giełdzie ogłaszając program restrukturyzacji, którego elementem są zwolnienia, oczekują przychylnego przyjęcia tej informacji przez rynek i w efekcie wzrostu kursu swoich akcji. Może to zwiększyć szanse firmy na ulokowanie nowej emisji akcji lub innych papierów wartościowych i w konsekwencji zwiększenie środków będących do jej dyspozycji. Może to w przyszłości znacznie ułatwić procesy restrukturyzacyjne. Zdarzają się przypadki zwolnień na pokaz, a po krótkim czasie ponownego, choć dyskretnego zatrudnienia pracowników do poprzedniego poziomu. Zwolnienia nie mają wtedy celu ekonomicznego, lecz krótkotrwały cel propagandowy. W podobny sposób postępują niekiedy menedżerowie innych firm, takich jak spółki z o.o. lub przedsiębiorstwa państwowe. Informują oni otoczenie o zwolnieniach, co ma świadczyć o ich dbałości o odpowiednią rentowność przedsiębiorstwa. W takich przypadkach zwolnienia są elementem promującym osoby menedżerów wobec ich pracodawców lub innych subiektywnie istotnych podmiotów (np. kredytodawców).

■ Struktura własności gospodarki

Znaczna część przedsiębiorstw działających w Polsce jest własnością podmiotów zagranicznych (osób fizycznych, firm lub koncernów). Takimi firmami kierują niejednokrotnie menedżerowie „z importu”, obcokrajowcy pochodzący najczęściej z kraju pochodzenia firmy-matki lub z kraju, w którym firma-matka prowadzi aktywną działalność. Zagraniczni menedżerowie nie czują większego związku emocjonalnego z krajem, w którym w danym momencie pracują, ani z ludźmi z tego kraju. Jest więc im znacznie łatwiej podejmować decyzje o zwolnieniach, niż menedżerom krajowym, emocjonalnie silnie związanym z danym społeczeństwem. Ponadto stosunkowo rzadko są to menedżerowie wybitni, znacznie częściej to zagraniczna „trzecia liga”, osoby, które nie osiągnęły większego sukcesu w swoich macierzystych krajach. Pod względem warsztatowym nie wyróżniają się na korzyść spośród swoich polskich kolegów; ich silną stroną są lepsze kontakty z centralą. Tacy menedżerowie nie tylko mają mniejsze opory przed zwalnianiem pracowników, ale i prawdopodobnie nie potrafią reagować w inny sposób w kryzysowych sytuacjach. Wielu z nich

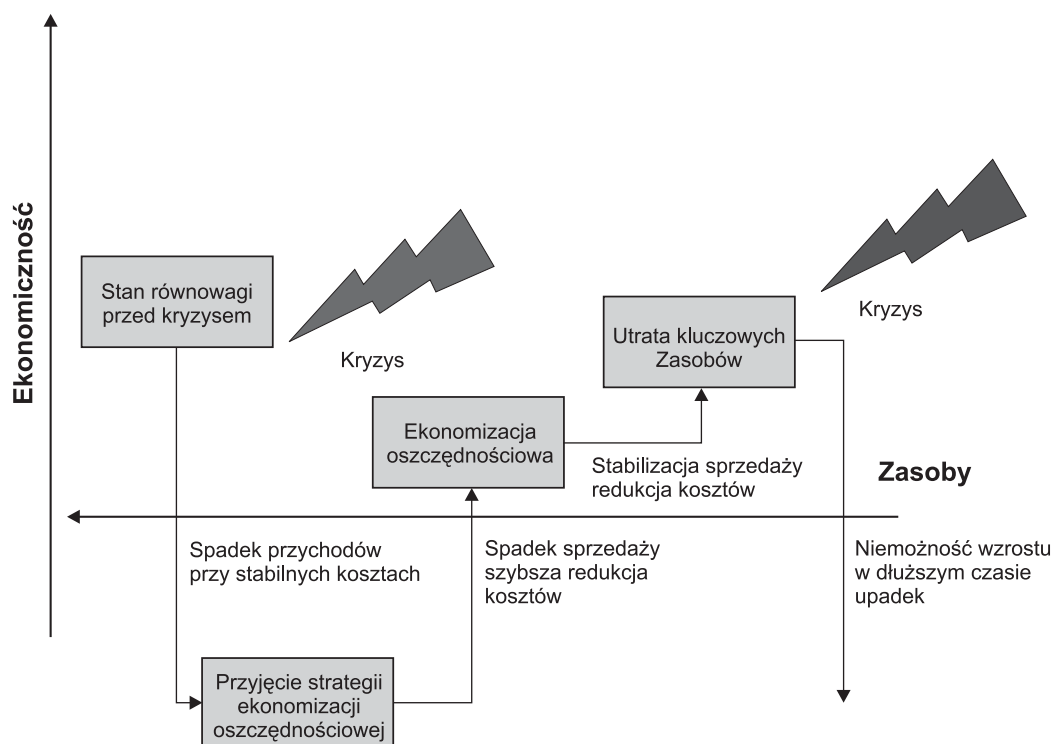


ma zapewnione posady, ale nie potrafi rozwiązywać poważniejszych problemów organizacyjnych. Zmniejsza to możliwości awansu niejednokrotnie lepszym pod względem merytorycznym menedżerom krajowym, i co gorsza stwarza bardzo złe wzorce do naśladowania. W efekcie wszyscy powielają te same wzorce, natomiast brakuje nowych ludzi i niestandardowych rozwiązań.

Utrata zasobów „prorozwojowych”

Zarządzanie, podobnie jak każda inna działalność ludzka charakteryzuje się rytuałami, podlega modom i trendom. *Reengineering*, totalne zarządzanie jakością, *outsourcing*, *outplacement*, zarządzanie projektami, zarządzanie procesami, *benchmarking* to tylko niektóre z modnych terminów, które pojawiły się w ostatnich latach. Często menedżerowie uprawiają „sztukę dla sztuki”, wprowadzają wiele rozwiązań bez zastanowienia, czy będą one miały wpływ na wyniki organizacji, którymi kierują. Restrukturyzacja to „powrót na ziemię”, do myślenia w kategoriach kosztów i przychodów. W praktyce (z podanych powyżej względów) zdecydowanie przeważa myślenie kosztowe nad przychodowym. Nawiązując do przytoczonych powyżej metod ekonomizacji, dominujący model restrukturyzacji można zaliczyć do metod oszczędnościowych. Polega on na jak największej redukcji nakładów przy jednoczesnym dążeniu do zminimalizowania spadków przychodów. Jednak taka filozofia restrukturyzacji wiąże się z poważnym niebezpieczeństwem. **Przedsiębiorstwa nadmiernie skoncentrowane na ekonomizacji oszczędnościowej mogą trwale utracić potencjał**

rozwojowy. Restrukturyzacja polegająca na redukcji aktywów i pozbywaniu się ludzi poprawia bieżącą sytuację finansową i umożliwia osiągnięcie równowagi na niższym poziomie kosztów i przychodów. Z reguły prowadzi to również do spadku udziału w rynku. **Jednocześnie niszczone jest dotychczasowe kultury organizacyjnej, niweczone są wcześniejsze inwestycje w rozwój zasobów ludzkich. Aby osiągnąć większe oszczędności, zwolnieniami obejmuje się osoby lepiej wynagradzane – często doświadczonych, wysoko wykwalifikowanych, związanych z firmą pracowników. W ten sposób naruszona zostaje substancja społeczna firmy – podstawowy zasób prorozwojowy. Wraz z ludźmi bezpowrotnie traczone są: wiedza, umiejętności i organizacyjne doświadczenie. Spada innowacyjność, zmniejsza się również identyfikacja z firmą, potrzebna zarówno w fazie kryzysu, jak i wzrostu firmy.** Wskutek osłabienia kadrowego i ciągłej presji w kierunku redukcji kosztów coraz częściej pojawiają się „wpadki”, jak np. zakup niepełnowartościowych surowców, awarie sprzętu czy wreszcie (wskutek gorszej obsługi) utrata ważnych klientów. Niejednokrotnie efektem zwolnień jest również utrata kluczowych klientów, gdyż firma współpracowała z nimi dzięki osobistym kontaktom zwalnianych pracowników. Błędne jest również założenie, że w warunkach wysokiego bezrobocia ewentualne odtworzenie wysoko wykwalifikowanych zasobów kadrowych będzie szybkie i łatwe. Najlepiej wykwalifikowani i najenergiczniejsi pracownicy znajdują nowe miejsca pracy (coraz częściej za granicą), a wykształcenie i przygotowanie nowych wymaga znacznych środków i czasu. Już obecnie coraz trudniej znaleźć



Rys. Mechanizm utraty prorozwojowych zasobów przez firmę

na rynku pracy spawaczy, kierowców, pielęgniarki, tokarzy czy inżynierów-projektantów. **Wobec wkraczającego na rynek pracy pokolenia niżej demograficznego oraz systematycznego odpływu ludzi za granicę deficyt kwalifikowanych kadr będzie się pogłębiał i obejmował kolejne zawody.**

Ciągła redukcja zasobów (materialnych i intelektualnych) wiodąca do systematycznego „kurczenia się” organizacji, prowadzi do ograniczenia potencjału rozwojowego. Poprawa koniunktury zastaje takie firmy w stanie osłabienia, z którego może nie być wyjścia. Ograniczone do minimum zasoby nie tylko uniemożliwiają wzrost endogeniczny, ale i poważnie ograniczają możliwości posiłkowania się kredytami. W takiej sytuacji odbudowa zasobów materialnych i kadrowych jest zazwyczaj niemożliwa, ponownie więc pojawia się konieczność oszczędności. Przyjęta wcześniej defensywna polityka dostosowawcza wymusza kolejne działania zmierzające do zrównoważenia organizacji na niższym poziomie kosztów, przychodów i zysków. Granicą funkcjonowania takich przedsiębiorstw jest najczęściej kolejne osłabienie koniunktury na rynku. Mechanizm utraty niezbędnych zasobów prorozwojowych wskutek przyjętej oszczędnościowej metody ekonomizacji przedstawia rysunek.

Jest paradoksem, że działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach pokonywania kryzysu w istocie kryzys ten pogłębiają i nierzadko prowadzą je do upadku. Podstawową przyczyną takiego stanu jest utrata kluczowych zasobów będąca wynikiem defensywnych, oszczędnościowych metod ekonomizacji działania. Dla tak restrukturyzowanych przedsiębiorstw kryzys może być mniejszym zagrożeniem niż sama restrukturyzacja.

dr Jacek Pasieczny
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

PRZYPISY

- ¹⁾ S. SLATTER, D. LOVETT, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 45.
- ²⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, W. PIOTROWSKI (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 39.
- ³⁾ Z przykładami takich badań można zapoznać się w takich pozycjach, jak: JIH Y. CHANG, Rati RAM, *Level of Development, Rate of Economic Growth and Income Inequality*, „Economic Development and Cultural Change”, vol. 48, nr 4, lipiec 2000, s. 789–799; Shujie YAO, *Economic Development and Poverty Reduction in China over 20 years of Reforms*, „Economic Development and Cultural Change”, vol. 48, nr 3, kwiecień 2000, s. 447–474 i innych.
- ⁴⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, K. OBŁÓJ, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWN, Warszawa 1989, s. 23.
- ⁵⁾ W. KIEŻUN, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1977, s. 44.
- ⁶⁾ W. KIEŻUN, *Podstawy...*, jak wyżej, s. 49.
- ⁷⁾ C. SUSZYŃSKI, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 11.
- ⁸⁾ A. NALEPKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 7.
- ⁹⁾ Patrz np. J. PASIECZNY, *Restrukturyzacja – wczoraj, dziś, jutro*, „Przegląd Organizacji” 1997, nr 9, A. KAMELASOWIŃSKA, A.B. MIRECKI, *Restrukturyzacja jako proces podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa*, OPO Bydgoszcz 1995; Z. SAPIJASZKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN Warszawa 1996; A. NALEPKA, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa...*, op.cit., i inne.